

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

### **PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kompetensi Digital**

##### **2.1.1.1 Pengertian Kompetensi Digital**

Kompetensi digital telah menjadi salah satu faktor krusial dalam membentuk kinerja sektor publik yang adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi. Dalam konteks kerja birokrasi digital, kompetensi digital sebagai integrasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dan bertanggungjawab.

Pengembangan kompetensi digital Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi fondasi utama dalam mendukung reformasi birokrasi digital, di tengah tugas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang semakin kompleks. Mulai dari penggunaan *e-office*, pengelolaan data dan dokumen digital, sampai keterlibatan pengembangan sistem informasi publik.

Menurut Carretero et al. (2017) bahwa:

*“Digital competence is the confident, critical and responsible use of, and engagement with, digital technologies for learning, work and participation in society.”*

Definisi di atas menjelaskan bahwa Kompetensi digital adalah kemampuan untuk menggunakan dan berinteraksi dengan teknologi digital secara percaya diri, kritis, dan bertanggung jawab untuk keperluan pembelajaran, pekerjaan, dan partisipasi dalam masyarakat.

Sedangkan Cahyarini (2021) menyatakan bahwa:

“Kompetensi digital merupakan kemampuan untuk mengeksplorasi dalam menghadapi situasi teknologi baru untuk menganalisis, memilih, mengevaluasi data dan informasi untuk memanfaatkan potensi teknologi guna memecahkan masalah.”

Menurut Sarjito & Pantja Djati (2025) bahwa:

“Kompetensi digital adalah integrasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dan bertanggung jawab.”

Berdasarkan uraian di atas, dapat kita ketahui bahwa kompetensi digital merupakan suatu pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menggunakan teknologi digital untuk menghadapi situasi perkembangan teknologi yang dapat efektif dan efisien dalam pemanfaatannya.

#### **2.1.1.2 Manfaat Kompetensi Digital**

Menurut Handoko, T. H (2016) bahwa manfaat kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai
2. Alat seleksi
3. Memaksimalkan Produktivitas
4. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan
5. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai instansi

Manfaat kompetensi digital di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai

Kompetensi menetapkan parameter yang jelas mengenai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk sebuah jabatan. Dengan standar ini, karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari instansi, sehingga tujuan instansi dapat tercapai secara lebih terarah dan terukur.

2. Alat seleksi

Kompetensi berfungsi sebagai kriteria objektif dalam proses rekrutmen. Dengan mencocokkan profil kompetensi karyawan dengan standar yang telah ditetapkan instansi, instansi dapat menyaring individu yang paling potensial pada bagianya, sehingga mengurangi risiko.

3. Memaksimalkan produktivitas

Karyawan yang kompeten dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif karena memiliki kemampuan yang tepat untuk menyelesaikan tugasnya. Hal ini meminimalkan kesalahan kerja dan pemborosan waktu, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas total instansi.

4. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Instansi yang menekankan pada pengembangan kompetensi akan memiliki Sumber Daya Manusia yang lebih lincah (agile). Karyawan yang terbiasa mengasah kemampuan akan lebih cepat dalam mempelajari

teknologi baru atau menyesuaikan diri dengan strategi bisnis yang berubah.

#### 5. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai instansi

Kompetensi tidak hanya soal *hard skill*, tapi juga *soft skill* dan sikap kerja. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai instansi (seperti integritas atau kerja sama tim) ke dalam model kompetensi, instansi memastikan bahwa cara karyawan bekerja sejalan dengan budaya dan visi misi instansi.

### 2.1.1.3 Peran Kompetensi Digital

Menurut Carretero et al., (2017) bahwa peran kompetensi digital adalah sebagai berikut:

*“Digital competence plays a crucial role in enabling individuals to effectively use digital technologies in various areas of life, including daily activities, education, and the workplace. It supports individuals in improving task performance, enhancing efficiency, and developing problem-solving skills in digital environments.”*

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa kompetensi digital memiliki peran penting dalam mengoptimalkan penggunaan teknologi di berbagai aspek kehidupan, termasuk kehidupan sehari-hari, pendidikan, dan dunia kerja. Kompetensi ini memungkinkan individu meningkatkan efektivitas dalam penyelesaian tugas serta mengembangkan kemampuan berpikir yang lebih efisien dalam menghadapi tantangan di lingkungan digital.

#### 2.1.1.4 Kerangka Kompetensi Digital

Menurut UNESCO (2026) kerangka kompetensi digital adalah sebagai berikut:

1. *Fundamental AI & Data Literacy* (Bantuan mendasar AI & Data Litteracy)
2. *Digital Leadership* (Kepemimpinan Digital)
3. *Problem Solving & Innovation* (Pemecahan masalah & Inovasi)

Kerangka kompetensi digital di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fundamental AI & Data Literacy* (Bantuan mendasar AI & Data Litteracy)

Kemampuan dasar dalam mengelola data dan memahami kecerdasan buatan (AI) untuk pengambilan kebijakan berbasis bukti

2. *Digital Leadership* (Kepemimpinan Digital)

Kompetensi khusus bagi manajerial untuk memimpin transformasi digital dan mengelola perubahan instansi

3. *Problem Solving & Innovation* (Pemecahan masalah & Inovasi)

Kemampuan memecahkan masalah pelayanan publik melalui solusi digital yang kreatif dan inovatif.

Berdasarkan uraian diatas dapat kita ketahui bahwa kerangka kompetensi digital terdapat 3 point utana mulai dari mengelola data dan memahami kecerdasan buatan hingga pemecahan masalah yang perlu karyawan miliki untuk memecahkan masalah pelayanan publik dengan solusi digital yang kreatif dan inovatif.

#### 2.1.1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi Digital

Menurut Van Laar et al. (2019) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi digital adalah sebagai berikut:

*“Digital skills are influenced by individual characteristics such as education, age, experience, and motivation.”*

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi digital yaitu dipengaruhi oleh karakteristik individu seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, usia, dan motivasi. Individu dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang lebih tinggi cenderung memiliki kemampuan digital yang lebih baik karena lebih terbiasa dengan penggunaan teknologi.

#### 2.1.1.6 Dimensi Kompetensi Digital

Dimensi adalah suatu aspek, komponen atau sub-bagian dari suatu variabel atau konsep yang lebih luas yang berfungsi untuk menjabarkan variabel abstrak menjadi komponen yang lebih konkret agar dapat diukur.

Menurut Carretero et al. (2017) bahwa dimensi kompetensi digital adalah sebagai berikut:

1. *Information and Data Literacy* (Literasi Informasi dan Data)
2. *Digital Communication & Collaboration* (Komunikasi dan Kolaborasi Digital)
3. *Digital Content Creation* (Pembuatan Konten Digital)
4. *Digital Security* (Keamanan Data)
5. *Digital Problem Solving* (Pemecahan Masalah Digital)

Berdasarkan uraian dimensi kompetensi digital diatas penulis memilih dimensi diatas untuk mengukur variabel kompetensi digital.

#### **2.1.1.7 Indikator Kompetensi Digital**

Indikator adalah ukuran atau tanda yang digunakan untuk menjelaskan dan mengukur suatu variabel penelitian sehingga dapat di amati dan di analisis secara empiris. Indikator berfungsi sebagai penjabarab operasional dari konsep yang bersifat abstrak menjadi bentuk yang konkret dan terukur.

Menurut Carretero et al. (2017) bahwa indikator kompetensi digital adalah sebagai berikut:

1. *Information and Data Literacy* (Literasi Informasi dan Data)
2. *Digital Communication & Collaboration* (Komunikasi dan Kolaborasi Digital)
3. *Digital Content Creation* (Pembuatan Konten Digital)
4. *Digital Security* (Keamanan Data)
5. *Digital Problem Solving* (Pemecahan Masalah Digital)

Dari indikator di atas maka dapat diketahui indikator kompetensi digital sebagai berikut:

1. *Information and Data Literacy* (Literasi Informasi dan Data)
  - a. *Browsing, searching, and filtering data* (Menelusuri. Mencari, dan menyaring data)

Kemampuan untuk mencari dan menentukan informasi digital yang relevan serta menyaring informasi yang dibutuhkan

- b. *Evaluating data, information and digital content*

Kemampuan menemukan informasi di internet atau sistem digital, dan kemampuan melakukan evaluasi secara kritis terhadap informasi tersebut.

- c. Managing data, information, and digital content* (Mengelola data, informasi, dan konten digital)

Kemampuan menyimpan, mengorganisasi, dan mengelola informasi digital secara efektif

2. *Digital Communication & Collaboration* (Komunikasi dan Kolaborasi Digital)

- a. Interacting through digital technologies* (Interaksi melalui teknologi digital)

Kemampuan karyawan dalam berkomunikasi menggunakan media digital seperti email, chat, dan platform online

- b. Sharing information and content* (Berbagi informasi dan konten)

Kemampuan karyawan dalam membagikan data atau informasi kepada masyarakat melalui media digital

- c. Collaborating through digital technologies* (Berkolaborasi melalui teknologi digital)

Kemampuan bekerja sama dengan orang lain menggunakan platform digital

- d. Netiquette* (Etika digital)

Kemampuan menerapkan norma dan etika dalam berkomunikasi di dunia digital.

### 3. *Digital Content Creation* (Pembuatan Konten Digital)

#### a. *Developing digital content* (Mengembangkan konten digital)

Kemampuan membuat konten digital seperti dokumen, gambar, atau video

#### b. *Copyright and licenses* (Hak cipta dan lisensi)

Kemampuan memahami aturan penggunaan konten digital secara legal

#### c. *Programming* (Pemrograman)

Kemampuan dasar dalam membuat atau memahami kode program

### 4. *Digital Security* (Keamanan Data)

#### a. *Protecting devices* (Melindungi perangkat)

Kemampuan menjaga perangkat dari ancaman seperti virus atau hacking

#### b. *Protecting personal data and privacy* (Melindungi data pribadi dan privasi)

Kemampuan menjaga keamanan informasi pribadi

#### c. *Protecting health and well-being* (Melindungi kesehatan dan kesejahteraan)

Kemampuan menggunakan teknologi secara sehat dan tidak berlebihan

### 5. *Digital Problem Solving* (Pemecahan Masalah Digital)

#### a. *Solving technical problems* (Menyelesaikan masalah teknis)

Kemampuan mengatasi kendala teknis dalam penggunaan teknologi digital

- b. *Creatively using digital technologies* (Menggunakan teknologi digital secara kreatif)

Kemampuan memanfaatkan teknologi untuk inovasi

- c. *dentifying digital competence gaps* (Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi digital)

Kemampuan mengenali kekurangan dalam keterampilan digital dan berupaya memperbaikinya

Berdasarkan uraian di atas terdapat beberapa indikator yang penulis gunakan untuk variabel kompetensi digital.

## **2.1.2 Transformasi Digital**

### **2.1.2.1 Pengertian Transformasi Digital**

Transformasi digital mencakup penggunaan dan kemampuan transformatif dalam hal menginformasikan kesadaran digital. Tahap transformasi yaitu tahap penggunaan proses digital yang memungkinkan inovasi dan kreativitas dalam suatu produk digital tertentu tetapi juga dapat mendukung metode tradisional.

Menurut Mergel et al. (2019) bahwa:

*“Digital transformation in the public sector is refers to the use of digital technologies to transform government services, processes, and organizational structures.”*

Definisi di atas menjelaskan bahwa transformasi digital dalam sektor publik adalah penggunaan teknologi digital untuk mengubah layanan pemerintah, proses kerja, dan struktur organisasi

Sedangkan menurut Thomas Hess et al, (2016) bahwa:

*“Transformasi digital yaitu sebagai sebuah metamorphosis perubahan instansi dengan melibatkan beberapa aspek yang mencakup sumber daya manusia, strategi, proses dan struktur melalui proses adopsi teknologi dalam meningkatkan kinerja instansi.”*

Menurut Svenja Vial (2019) bahwa:

*"Digital transformation is a process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies."*

Definisi di atas menjelaskan bahwa transformasi digital adalah proses yang bertujuan meningkatkan suatu entitas dengan memicu perubahan signifikan melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat kita ketahui bahwa transformasi digital yaitu suatu perubahan teknologi atau digitalisasi yang signifikan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja instansi menjadi efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Faktor Pendorong terjadinya Transformasi Digital**

Menurut Febrianty (2020) bahwa terdapat sejumlah faktor-faktor perubahan yang meliputi sebagai berikut:

1. Perubahan Teknologi
2. Perubahan operasional dan proses
3. Hukum dan kebijakan internal
4. Konversi organisasi pemerintahan
5. Inisiatif untuk memodernisasi instansi

Faktor pendorong terjadinya transformasi digital di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Perubahan teknologi**

Perubahan teknologi merujuk pada adopsi inovasi baru seperti sistem digital atau otomatisasi yang meningkatkan produktivitas operasional. Hal ini sering kali diperlukan untuk menjaga daya saing di era digital, misalnya dengan implementasi software manajemen.

#### **2. Perubahan operasional dan proses**

Perubahan operasional dapat melibatkan modifikasi alur kerja atau proses kerja yang dapat mengurangi waktu operasional. Tujuannya untuk menyederhanakan proses operasional menjadi lebih

#### **3. Hukum dan kebijakan internal**

Faktor ini mencakup penyesuaian aturan internal perusahaan, seperti kode etik atau regulasi SDM, yang dipengaruhi oleh keputusan manajemen. Perubahan ini memastikan kepatuhan dan keselarasan dengan visi organisasi.

#### 4. Konversi organisasi pemerintahan

Merujuk pada transformasi struktur birokrasi pemerintah, seperti penggabungan unit atau desentralisasi wewenang, untuk meningkatkan pelayanan publik. Ini sering terkait reformasi administrasi di sektor publik.

#### 5. Inisiatif untuk memodernisasi instansi

Inisiatif ini adalah upaya proaktif manajemen untuk memperbarui model bisnis, seperti digitalisasi atau diversifikasi produk, guna memodernisasi semua operasi. Tujuannya untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan melalui inovasi internal.

### **2.1.2.3 Tujuan Transformasi Digital**

Menurut Thomas Hess et al., (2016) bahwa transformasi digital merupakan proses kompleks yang membutuhkan sistematika pendekatan dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif. Beberapa tujuan tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Efisiensi
2. Pengalaman masyarakat yang baik
3. Peningkatkan efisiensi dan produktifitas

Tujuan transformasi digital di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Efisiensi

Transformasi digital membantu mempercepat dan mempermudah proses kerja, seperti otomatisasi proses, pemrosesan data, dan kolaborasi antar tim.

## 2. Pengalaman masyarakat yang baik

Meningkatkan pengalaman masyarakat lebih baik. Transformasi digital dapat dilakukan dengan meningkatkan pelayanan, membuat proses kerja lebih cepat, mudah dan efisien dan memastikan bahwa layanan yang tepat waktu dan sesuai harapan.

## 3. Meningkatkan Efisiensi dan produktivitas

Transformasi digital dapat mempengaruhi dan produktivitas dengan otomatis pemrosesan data lebih cepat dan kolaborasi antar tim lebih efisien.

### **2.1.2.4 Dimensi Transformasi Digital**

Transformasi digital merupakan suatu evolusi bisnis agar berkembang menjadi lingkungan kerja digital dalam upaya meningkatkan efisiensi dan produktivitas operasional kerja. Dengan melakukan transformasi digital, perusahaan/instansi diharapkan akan lebih siap menghadapi tantangan dimasa depan. Selain itu, teknologi internet juga berdampak untuk memudahkan individu untuk berjejaring dengan individu lain tanpa batasan wilayah dan waktu.

Menurut Margel et al (2019) bahwa Dimensi transformasi digital adalah sebagai berikut:

1. *Digitalization of work processes* (Digitalisasi proses kerja)
2. *Changes to instansi procedures* (Perubahan prosedur instansi)
3. *Leadership support* (Dukungan kepemimpinan)
4. *Digital work culture* (Budaya kerja digital)
5. *System integration* (Integrasi sistem)

Dimensi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Digitalization of work processes* (Digitalisasi proses kerja)

Digitalisasi proses kerja merupakan upaya mengubah aktivitas manual menjadi berbasis teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja

Menurut Thomas Hess et al (2016) perubahan *Digitalization of work processes* (Digitalisasi proses kerja) diandai dengan penggunaan aplikasi digital, integrasi proses kerja, otomatisasi layanan kerja.

2. *Changes to instansi procedures* (Perubahan prosedur instansi)

Ketersedian perangkat, jaringan, aplikasi, dan sistem informasi pendukung kerja

3. *Leadership support* (Dukungan kepemimpinan)

Adanya dorongan pimpinan terhadap penggunaan teknologi digital, pemberian arahan dalam transformasi digital, dukungan pelatihan digital serta pengambilan keputusan yang mendukung inovasi digital.

4. *Digital work culture* (Budaya kerja digital)

Budaya kerja yang memanfaatkan teknologi digital dalam komunikasi dan pekerjaan

Menurut Vial (2019) *Digital work culture* (Budaya kerja digital) dilihat dari penggunaan teknologi dalam pekerjaan, komunikasi kerja digital, kolaborasi virtual, dan kemampuan adaptasi terhadap teknologi.

#### 5. *System integration* (Integrasi sistem)

Sistem kerja dan informasi yang saling terhubung sehingga memudahkan koordinasi kerja

Menurut Thomas Hess et al (2016) *System integration* (Integrasi sistem) merupakan data saling terhubung, informasi mudah diakses, proses kerja cepat.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja, sehingga berdampak pada kesuksesan instansi. Oleh karena itu, instansi perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, instansi dapat meningkatkan kesuksesan dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017) bahwa:

*“Employee performance is a multi-dimensional construct consisting of task performance, adaptive performance, and contextual performance.”*

Definisi di atas menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan konstruk multidimensi yang terdiri dari kinerja tugas, kinerja adaptif, dan kinerja kontekstual.

Sedangkan menurut Rerung (2019:54) bahwa:

“Kinerja karyawan adalah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, dimana kinerja karyawan adalah kontribusi yang dibuat oleh seorang individu dalam pencapaian tujuan instansi.”

Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017) bahwa kinerja karyawan di definisikan sebagai berikut:

*“Job performance is the set of behaviors that employees engage in that contribute to organizational goals.”*

Definisi di atas menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah serangkaian perilaku yang dilakukan karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.3.2 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Rismawati (2018:7) bahwa:

“Penilaian kinerja adalah Penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian perusahaan dan karyawannya

berdasarkan sasaran, standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Sedangkan menurut Budihardjo (2017:23) bahwa:

“Penilaian kinerja karyawan dapat diartikan sebagai upaya guna mengadakan pengukuran atas kinerja dari setiap karyawan perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja dari karyawan tersebut dalam menghasilkan karya tertentu, sesuai dengan Job Description (deskripsi tugas) yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang bersangkutan.”

Menurut Prasasti (2016:249) bahwa:

“Penilaian kinerja berfungsi sebagai alat komunikasi bagi karyawan dalam melihat hasil kerjanya, apakah targetnya tercapai atau tidak sehingga memengaruhi kesuksesan karirnya. Selain itu, standar penilaian kinerja menjadi tanggung jawab perusahaan untuk menetapkan suatu standar yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.”

### **2.1.3.3 Dimensi Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu indikator kinerja juga digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Menurut Pradhan & Jena (2017) dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan, dimensi tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. *Task performance* (Kinerja tugas)
2. *Adaptive performamce* (Kinerja adaptif)

### 3. *Contextual performance* (Kinerja kontekstual)

Dimensi kinerja karyawan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. *Task performance* (Kinerja tugas)

Kinerja tugas yaitu kemampuan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab utama yang ada di dalam deskripsi pekerjaan.

Menurut Nieva et al (2025) pada pengembangan model Pradhan & Jena (2017) bahwa *Task performance* (Kinerja tugas) berkaitan dengan:

- a. Pengetahuan tugas (*task knowledge*)
- b. Keterampilan tugas (*task skill*)
- c. Kebiasaan kerja (*task habits*)

#### 2. *Adaptive performamce* (Kinerja adaptif)

Kinerja adaptif menggambarkan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja.

Menurut Elaine D. Pulakos et al (2000) indikator *Adaptive performamce* (Kinerja adaptif) yaitu sebagai berikut:

- a. Learning Work Tasks, Technologies, and Procedures (Mempelajari Tugas, Teknologi, dan Prosedur Baru)
- b. Dealing Effectively with Unpredictable or Changing Work Situations (Menangani Situasi Kerja yang Tidak Terduga/Berubah)
- c. Handling Emergencies or Crisis Situations (Menangani Situasi Darurat atau Krisis)
- d. Solving Problems Creatively (Memecahkan Masalah secara Kreatif)
- e. Handling Work Stress (Mengelola Stres Kerja)

### 3. *Contextual performance* (Kinerja kontekstual)

Kinerja kontekstual adalah perilaku tambahan yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi.

Menurut Borman & Motowidlo (1997) *Contextual performance* (Kinerja kontekstual) memiliki konsep:

- a. Extra role behavior
- b. Perilaku prososial kerja
- c. Dukungan sosial organisasi

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang sudah dilakukan ini menjadi rujukan untuk penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat menambah teori yang digunakan dalam mengkaji pembahasan pada karya ilmiah ini. Selain memperkaya teori penulis, karya ilmiah terdahulu juga memberikan gambaran baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel yang diteliti oleh penulis. Pada karya ilmiah terdahulu yang menjadi rujukan oleh penulis dapat menemukan beberapa judul dan permasalahan yang sama. Namun penulis menghimpun beberapa teori yang sama dengan apa yang dibahas dalam karya ilmiah ini. Berikut beberapa judul penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan penulis.

**Tabel 2.1**  
**PENELITIAN TERDAHULU**

| No | Penulis                                                                                                                                                                | Judul Penelitian                                                                                                    | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Yuyuk Liana et al (2023)<br><a href="#"><u>KOMPETENSI DIGITAL, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN INDAH LOGISTIK PEKANBARU</u></a> | Kompetensi Digital, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Indah Logistik Pekanbaru | Kompetensi Digital memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam lingkungan kerja modern yang didorong oleh teknologi digital.                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2  | Kamilia Aulia Nurnabilah dan Deri Apriadi (2025)<br><a href="#"><u>PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KARYAWAN SMPN 29 BANDUNG</u></a>            | Pengaruh Kompetensi Digital dan Morivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan SMPN 29 Bandung                            | Implikasi praktis dari hasil ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi digital secara sistematis dan terintegrasi dengan aspek-aspek pendukung lainnya seperti motivasi intrinsik, dukungan organisasional dan kepemimpinan transformasional untuk menciptakan sinergi yang mampu mengoptimalkan kinerja dalam konteks lingkungan kerja yang semakin digitalisasi dan kompetitif |
| 3  | Depi Rossa Siregar et al., (2025)<br><a href="#"><u>PENGRUH KOMPETENSI DIGITAL DAN TRANSFORMASI</u></a>                                                                | Pengaruh Kompetensi Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Energi dan Sumber          | Hasil uji t menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi                                                                                                                                                                                                                                                    |

|   |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <a href="#"><u>DIGITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL PROVINSI KALIMANTAN TIMUR</u></a>                                          | Daya Mineral Provinsi Kalimantan Timur                                                                                                                   | menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi digital berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.                                                                                                                                                               |
| 4 | Kinanthi larasshati dan Priyastiwi (2024)<br><a href="#"><u>PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN</u></a>                                            | Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BANK BPD DIY Cabang Bantul)                                                        | Pada penelitian ini diperoleh hasil pada uji hipotesis nilai signifikansi, maka hipotesis pertama diterima yaitu kompetensi digital berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kinerja karyawan.                                                       |
| 5 | Akbar Putra Arifin at al., (2025)<br><a href="#"><u>PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUMDA AIR MINUM KOTA LANGSA</u></a> | Pengaruh Kompetensi Digital dan <i>Work Life Balance</i> terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Kota Langsa                                          | Hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Kota Langsa. Temuan ini menengaskan bahwa semakin baik kompetensi digital pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dapat dicapai |
| 6 | Ni Made Ermawati et al., (2024)<br><a href="#"><u>PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL, SISTEM INFORMASI SUMBER MANUSIA DAN INTEGRITAS</u></a>                                | Pengaruh Kompetensi Digital, Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dan Integritas terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil Badan Kepegawaian dan Pengembangan | Kopentensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia                                                                                                      |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <u>TERHADAP</u><br><u>KINERJA PEGAWAI</u><br><u>NEGRI BADAN</u><br><u>KEPEGAWAIAN</u><br><u>DAN</u><br><u>PENGEMBANGAN</u><br><u>SUMBER DAYA</u><br><u>MANUSIA</u><br><u>KABUPATEN</u><br><u>BADUNG</u>                                                                                                                                                                                                                                                                         | Sumber Daya Manusia<br>Kabupaten Badung                                                                                                                                                                                                                                                                                              | (BKPSDM) Kabupaten<br>Badung.                                                                                                                         |
| 7 | Indriyani et al. (2025)<br><u>Pengaruh Literasi</u><br><u>Digital, Situasional</u><br><u>Leadership, Employee</u><br><u>Engagement, Dan</u><br><u>Pengembangan</u><br><u>Kompetensi Terhadap</u><br><u>Kinerja Pegawai The</u><br><u>Influence Of Digital</u><br><u>Literacy, Situational</u><br><u>Leadership, Employee</u><br><u>Engagement, And</u><br><u>Competency</u><br><u>Development On The</u><br><u>Performance Of</u><br><u>Regional Office</u><br><u>Employees</u> | Pengaruh Literasi<br>Digital, Situasional<br>Leadership, Employee<br>Engagement, Dan<br>Pengembangan<br>Kompetensi Terhadap<br>Kinerja Pegawai The<br>Influence Of Digital<br>Literacy, Situational<br>Leadership, Employee<br>Engagement, And<br>Competency<br>Development On The<br>Performance Of<br>Regional Office<br>Employees | menunjukkan bahwa<br>kompetensi digital tidak<br>berpengaruh signifikan<br>terhadap kinerja<br>karyawan yang dapat<br>dibuktikan dengan nilai<br>Sig. |
| 8 | Nur Rizki Annisa et<br>al., (2025)<br><u>PENGARUH</u><br><u>TRANSFORMASI</u><br><u>DIGITAL DAN</u><br><u>LINGKUNGAN</u><br><u>KERJA TERHADAP</u><br><u>KINERJA PEGAWAI</u><br><u>PADA DINAS</u><br><u>ENERGI DAN</u><br><u>SUMBER DAYA</u><br><u>MINERAL</u><br><u>PROVINSI</u>                                                                                                                                                                                                 | Pengaruh Transformasi<br>Digital dan Lingkungan<br>Kerja terhadap Kinerja<br>Pegawai pada Dinas<br>Energi dan Sumber<br>Daya Mineral Provinsi<br>Kalimantan Timur                                                                                                                                                                    | Karena angka signifikansi<br>maka bisa disimpulkan<br>bahwa transformasi<br>digital memiliki pengaruh<br>yang signifikan terhadap<br>kinerja pegawai. |

|    |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <u>KALIMANTAN</u><br><u>TIMUR</u>                                                                                                                                                     |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                           |
| 9  | Wardina Wali dan Suhelmi (2025)<br><u>PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL DAN INOVASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI PP. PERSATUAN WANITA TARBIYAH ISLAMİYAH (PERWATI) JAKARTA</u> | Pengaruh Transformasi Digital dan Inovasi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di PP. Persatuan Wanita Tarbiyah Islamiyah (Perwati) Jakarta | Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.                                                |
| 10 | Rifki Lutfandika Irfandani, Arin dan Suwandi (2023)<br><u>PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAPP KINERJA PEGAWAI PT. PEGADAIAN CABANG PEMBANTU JAMBLANG CIREBON</u>                  | Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian Cabang Pembantu Jamblang Cirebon                                       | Bahwa variabel transformasi digital berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai.                                                                                                                                                |
| 11 | Abdul Rosyid Sahaya dan Hana Catur Wahyuni (2017)<br><u>PEGUKURAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD DAN AHP</u>                                                | Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> dan AHP (Studi pada PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo)            | Dari hasil pembobotan yang telah dilakukan peneliti menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) menghasilkan untuk Perspektif Finansial hasil pembobotan KPI mendapatkan jumlah skor terbobot 3,341 berarti dapat dikategorikan |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           | kinerja karyawannya sedang.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 12 | <p>Maria Ulfa (2015)</p> <p><u>ANALISIS</u><br/><u>PENGUKURAN</u><br/><u>KINERJA</u><br/><u>KARYAWAN</u><br/><u>DENGAN METODE</u><br/><u>HUMAN</u><br/><u>RESOURCES</u><br/><u>SCORECARD DI</u><br/><u>BMT LOGAM MULIA</u></p>                                                                                                      | <p>Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan metode <i>Human Resources Scorecard</i> di BMT LOGAM MULIA</p>                                             | <p>Dari perhitungan pengukuran kinerja karyawan dengan metode Human Resources Scorecard (HRSC) di KSPS BMT “X” yang terdiri dari 4 perspektif maka dapat disimpulkan bahwa perspektif financial yang diukur dari persentase biaya produktifitas karyawan dan persentase biaya pelatihan memiliki hasil; pada tahun 2013 sebesar 2.17 yang bisa digolongkan kurang dan pada tahun 2014 sebesar 3.17 yang bisa digolongkan baik.</p> |
| 13 | <p>Bahriyahtul Ulum dan Puspita Wulansari (2025)</p> <p><u>THE INFLUENCE</u><br/><u>OF DIGITAL</u><br/><u>LEADERSHIP AND</u><br/><u>DIGITAL</u><br/><u>COMPETENCE ON</u><br/><u>EMPLOYEE</u><br/><u>PERFORMANCE</u><br/><u>MEDIATED BY JOB</u><br/><u>SATISFACTION IN</u><br/><u>HEALTH SERVICES</u><br/><u>IN TARAKAN CITY</u></p> | <p>The Influence of Digital Leadership and Digital Competence on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction in Health Services in Tarakan City</p> | <p>Based on the results of SEM analysis using Lisrel in this study, DigitalCompetence also does not have a direct effect on Performance, as shown by the t-statistics value of 1.81 (&lt;1.96). Although employees who have good digital competence are easier to adapt technology in their work, the results of this study show that it is not enough to improve performance without other factors that strengthen the</p>        |

|    |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                        | relationship, such as job satisfaction and organizational support.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 14 | Cherry Rafer The and Madel M. Duff (2025)<br><u>THE INFLUENCE OF DIGITAL COMPETENCE ON HIGHER EDUCATION INSTITUTIONAL MANAGEMENT THROUGH EMPLOYEE PERFORMANCE</u>              | The Influence of Digital Competence on Higher Education Institutional Management through Employee Performance                          | While there is moderate satisfaction with institutional efforts toward digital transformation, the results point to gaps in training, availability of digital resources, and ongoing technical support. Therefore, it is crucial for the institution to address these disparities by providing continuous, structured training in advanced digital tools, online pedagogies, and cybersecurity. Doing so will help ensure that all employees, regardless of their role, are digitally competent and well-equipped to contribute effectively to institutional goals in a rapidly evolving digital environment. |
| 15 | Risma Indriyani et al., (2023)<br><u>DIGITAL ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND EMPLOYEE : HOW THE COMPANY'S SHIFT TOWARDS DIGITAL IMPACTS THE ROLES AND SKILL OF EMPLOYEES</u> | Digital Organizational Transformation and Employees: How the company's shift towards digital impacts the roles and skills of employees | Digital transformation is very significant to the optimisation of employee performance. The existence of digital transformation makes it easier for employees to carry out tasks and save time at work. The impact on organisations is fast in the process of achieving organisational goals and                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                            |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <p>minimising costs. With the role of digital transformation on the optimisation of employee performance, we can find out how beneficial digital transformation is in an organisation.</p> |
|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yaitu sebuah narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran disusun dengan berdasarkan pada tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan atau terkait.

### 2.2.1 Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan

Keterkaitan pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Karyawan menurut Sedarmayanti (2017:19), menyatakan bahwa:

“Kompetensi digital berkaitan erat dengan keterampilan serta kemampuan yang memungkinkan individu, baik karyawan maupun manajer, untuk bekerja secara lebih produktif melalui pemanfaatan teknologi secara efektif di lingkungan kerja.”

Wibowo (2018:42), menyatakan bahwa:

“Kompetensi digital mencakup kemampuan seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang berhubungan dengan pengetahuan serta keterampilan kerja, di mana keterampilan tersebut berkembang seiring dengan karakteristik dan tuntutan pekerjaan yang dijalankan.”

Carretero et al. (2017) menyatakan bahwa:

“Kompetensi digital memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas penyelesaian tugas dan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan di lingkungan digital. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi digital dapat membantu karyawan bekerja lebih cepat, tepat, dan responsif terhadap tuntutan pekerjaan berbasis teknologi.”

Larasshati & Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha (2024) menyatakan bahwa:

“Kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap efektivitas dan produktivitas kerja karyawan. Kompetensi digital membantu pegawai dalam meningkatkan kualitas kerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.”

Hasil penelitian Depi Rossa Siregar et al., (2025), Yuyuk Liana et al (2023) menunjukan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien regresi menunjukan bahwa peningkatan kompetensi digital berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan

Hasil penelitian Sofwan Baharrudin at al., (2021), Indriyani et al. (2025) menunjukan bahwa kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dapat dibuktikan dengan nilai Sig.

### **2.2.2 Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan**

Keterkaitan transformasi digital terhadap kinerja karyawan menurut

Daswati et al., (2022), menyatakan bahwa:

“Transformasi digital diperlukan guna menyeimbangkan bisnis di era digitalisasi dimana organisasi dan masyarakat sangat bergantung dengan data dan teknologi, sehingga dengan transformasi digital diharapkan

dapat meningkatkan efisiensi kerja karyawan dalam operasional dan memberikan nilai lebih.”

Sedangkan menurut Windi Novi & Jati Waskito (2016) menyatakan bahwa:

“Digitalisasi itu proses perubahan dari bentuk dokumen tercetak menjadi bentuk digital. Adanya digitalisasi dapat memaksimalkan pelaksanaan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja, memudahkan pengaksesan informasi dan mengatasi beban administrasi.”

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017) menyatakan bahwa:

“Transformasi digital memiliki keterkaitan kuat terutama dengan *adaptive performance*, yaitu kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja baru. Semakin baik implementasi transformasi digital dalam organisasi, maka semakin besar tuntutan bagi pegawai untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan tersebut sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja.”

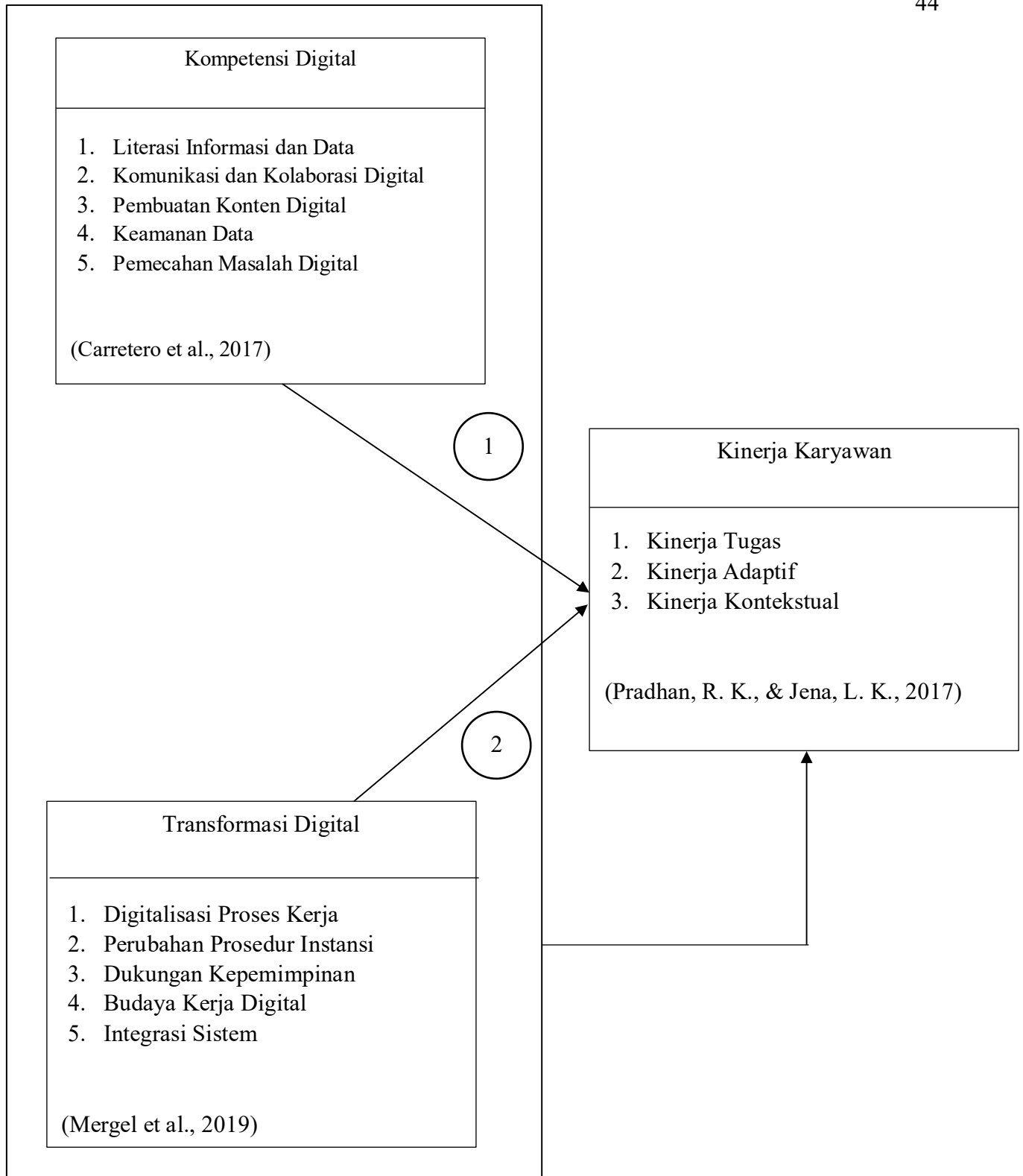
Vial (2019) menyatakan bahwa:

“Penerapan transformasi digital memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses kerja, serta meningkatkan kualitas layanan. Dengan demikian, transformasi digital dapat membantu karyawan bekerja secara lebih cepat, tepat, dan produktif.”

Hasil penelitian Wardina Wali dan Suhelmi (2021), Wardina Wali dan Suhelmi (2025) menunjukkan bahwa, berdasarkan pengujian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian A Ide Triyosa (2026), Ageng Syofy et al. (2026) menunjukkan bahwa Transformasi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa digitalisasi lebih dirasakan sebagai tuntutan sistem kerja daripada faktor peningkat kenyamanan kerja.

Karyawan mampu meningkatkan kinerja melalui sistem digital, tetapi tidak selalu diikuti peningkatan kepuasan. Kepuasan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Teori yang melandasi hubungan antar variabel penelitian:

1. (Vuorikari & Punie, 2016). (Pradhan & Jena, 2017). (Van Laar, E., et al., 2019), (Sedarmayanti, 2017:19), (Wibowo, 2018:42)

2. (Vial, G., 2019). (Margel, I et al., 2019). (Verhoef, P. C et al., 2021), (Novi & Jati Waskito, 2016), (Daswati et al., 2022)

### 2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2023:64) menyatakan bahwa pengertian hipotesis adalah sebagai berikut:

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.”

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja karyawan

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh kompetensi digital dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan